



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS

ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

FERNANDA NASCIMENTO GONÇALVES
21100311

**Recrutamento e Seleção: Estudo de caso em uma Autarquia Federal no Distrito
Federal**

Brasília
2015

FERNANDA NASCIMENTO GONÇALVES

**Recrutamento e Seleção: Estudo de caso em uma Autarquia Federal no Distrito
Federal**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina Petrillo
Pires de Araújo

Brasília
2015

FERNANDA NASCIMENTO GONÇALVES

**Recrutamento e Seleção: Estudo de caso em uma Autarquia Federal no Distrito
Federal**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso de Administração de Empresas
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina Petrillo
Pires de Araújo

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. (a):

Orientador(a)

Prof. (a):

Examinador(a)

Prof. (a):

Examinador(a)

Recrutamento e Seleção: Estudo de caso em uma Autarquia Federal no Distrito Federal

Fernanda Nascimento Gonçalves¹

RESUMO

A sociedade capitalista e globalizada resulta em mudanças na economia, nas pessoas, na tecnologia e, conseqüentemente, nas organizações. A gestão de pessoas passa a exercer um papel estratégico na formulação de diferencial para que as empresas possam gerir da melhor maneira o capital humano. Este artigo aborda a temática de recrutamento e seleção de talentos como estratégia das empresas que, juntamente com os demais subsistemas do departamento de Recursos Humanos, auxilia no levantamento das competências necessárias para os cargos e funções disponíveis. Assim, o objetivo geral do artigo foi analisar o processo de recrutamento e seleção de uma autarquia federal localizada no DF, indicando as possibilidades de melhoria com vistas a ampliar os resultados operacionais envolvidos. O estudo foi uma pesquisa com caráter descritivo. O resultado caracterizou o processo de recrutamento e seleção adotado em uma autarquia federal. Por fim, o trabalho abordou fatores que colaboram com este processo e foi destacado o aspecto da utilização de novas práticas, como a indicação, recrutamento online e as dinâmicas de grupo, concluindo como uma maior praticidade no processo seletivo bem como economia, agilidade e maior conhecimento dos candidatos classificados.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas, Recrutamento, Seleção.

¹ Fernanda Nascimento Gonçalves
Centro Universitário de Brasília
Graduação em Administração
Email: fernandangoncalves@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O tema, comportamento organizacional, está em constante evolução. Para Robbins (1999) trata-se de uma área de investigação onde se destaca a influência que indivíduos, grupos e estrutura exercem sobre o comportamento dentro das organizações. A partir desse conceito pode-se perceber a gestão de Recursos Humanos, passando a ser essencial, a medida de que ela trata diretamente com as pessoas se referindo às práticas e políticas necessárias para o relacionamento entre empregado e empresa, podendo oferecer benefícios para ambas às partes.

Uma das dimensões de pesquisa no campo dos estudos do comportamento organizacional está voltada à estrutura organizacional em que os grupos e indivíduos estão inseridos. Em geral, esse nível foca nas ações da área de Recursos Humanos. Dentre elas estão: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração de funcionários, entre outros tópicos dentro da área.

A área de Recursos Humanos é um sistema integrado, porém dividido em cinco subsistemas, que são: provisão (quem irá trabalhar na organização), aplicação (o que as pessoas farão na organização), manutenção (como manter as pessoas na organização), desenvolvimento (como preparar e desenvolver pessoas) e monitoração (como saber o que são e o que fazem as pessoas). Cada um desses subsistemas envolvem certos assuntos, como: provisão (planejamento de recursos humanos; recrutamento de pessoal e seleção de pessoal), aplicação (descrição e análise dos cargos e avaliação de desempenho humano), manutenção (compensação; benefícios sociais; higiene e segurança e relações sindicais), desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional) e monitoração (banco de dados e sistemas de informação e auditoria de recursos humanos) (CHIAVENATO, 2005).

O presente artigo abordará o subsistema de provisão, focando no sistema de recrutamento e seleção. Este processo de recrutamento e seleção tem como objetivo identificar no mercado e selecionar pessoas adequadas para cada cargo considerando as demandas de cada função com vistas a encontrar um profissional qualificado e com as competências necessárias para a vaga em aberto. O processo de recrutamento e seleção está diretamente ligado aos interesses de negócios da

empresa, pois dentro das organizações entram diversos recursos e saem diferentes produtos. Observa-se que qualquer falha que houver em qualquer um dos processos, aumentará a ocorrência de dano para o investimento realizado na empresa. As pessoas contribuem para um crescimento elevado dos negócios de uma organização, atendendo à todas as especificações e exigências da empresa.

O presente artigo foca o tema de recrutamento e seleção com um estudo de caso em uma empresa de autarquia federal. A pergunta que o guiou foi: Quais ferramentas podem aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção de uma autarquia federal? O objetivo geral é identificar e analisar o processo de recrutamento e seleção de uma autarquia federal localizada no DF, indicando as possibilidades de melhoria com vistas a ampliar os resultados operacionais envolvidos. Tem-se como objetivos específicos, descrever o processo atual, verificar alternativas que aprimorem o processo atual; sugerir ações para otimização do processo da empresa.

As pesquisas sobre recrutamento e seleção se baseiam normalmente em estudo de caso em empresas com processos de recrutamento e seleção onde estes não são tão eficazes ou são pesquisas que servem apenas para explicar tal processo de acordo com a teoria (Silva, 2013; Coradini; Murini, 2010; Morgado; Costa; Silva, 2013). Esses pesquisadores, estudados anteriormente, focam na explicação do processo atual com indicação de melhoria. Apesar de ser um campo com grande quantidade de estudos, cada contexto emerge com situações particulares e os estudos de caso surgem como uma base de troca de estratégias e os resultados da implementação dos métodos e procedimentos indicados na vasta literatura sobre o tema.

Esta pesquisa poderá ampliar o ambiente de estudos, sobretudo, por se tratar de um contexto específico de uma autarquia federal. Para a empresa, servirá como fonte de feedback e reavaliação de seus processos o que poderá contribuir na identificação de possíveis estratégias.

Assim será realizado uma entrevista para que possa entender o processo de recrutamento e seleção da empresa, bem como as alternativas para aprimorarem o processo atual e logo após serão indicadas ações para a otimização desse processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas visa buscar o alinhamento entre as pessoas e as organizações. O processo de recrutamento e seleção, por sua vez, agrega as ações desse departamento e tem como objetivo buscar pessoas no mercado de trabalho e trazer para a empresa com a vaga em aberto a ser preenchida. A gestão de pessoas, como diz Banov (2012, p. 5), “refere-se, por um lado, às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomada de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento”. Assim pode-se afirmar que é diferencial de uma empresa saber alocar as pessoas certas nos lugares certos da organização, ou seja, com as competências necessárias para cada cargo a ser preenchido.

O mercado de trabalho exige uma ligação entre candidato e empresa, fazendo com que os dois interajam e consigam o que procuram, ou seja, pessoas procuram por empresas qualificadas que superem suas expectativas, e empresas procuram por pessoas com competências necessárias para a vaga a ser pleiteada.

A organização existe para atender aos seus objetivos e necessidades. Os responsáveis pela gestão de pessoas têm que estar alinhados aos objetivos e necessidades da organização assim como devem estar atentos aos funcionários que compõe a organização. Estes responsáveis pela gestão de pessoas passam a ser o elo entre as demandas da organização e as demandas dos colaboradores (BANOV, 2012).

O processo se inicia no recrutamento e seleção e para ter um recrutamento confiável e eficaz deve-se ter um cuidadoso planejamento. O processo constitui em três fases: o que a organização precisa em termos de pessoal, o que o mercado de RH pode oferecer e quais técnicas aplicar (CHIAVENATO, 2005).

2.1 PLANEJAMENTO DE PESSOAL

A empresa deve ter um planejamento de pessoas adequado para cada uma das vagas que irão ser abertas por qualquer que for o motivo. Segundo Dessler (2003, p. 75), planejamento da força de trabalho é o “processo de formular planos para preencher vagas futuras da empresa”, acredita-se então que, anteriormente a qualquer processo de recrutamento e seleção de pessoas, deve-se saber o porquê

desse recrutamento, assim como se há necessidade e outras questões que devem ser levantadas no ato do planejamento da abertura de vaga de pessoal, pois para se contratar uma pessoa, leva-se tempo e não podem ser feitas escolhas precipitadas ou inadequadas para qualquer um dos motivos de um novo processo de seleção.

Existem diversos fatores para a contratação de um novo funcionário para a organização, fatores externos (crescimento econômico) e fatores internos (vagas por substituição). Os fatores externos podem-se explicar as mudanças de legislação, crescimento de mercado, mudança de comportamento dos clientes, entre outros. Os fatores internos pode-se dizer que são as vagas empreitadas por meio de substituição de um funcionário que antes exercia essa função e foi promovido, demitido, transferido ou qualquer motivo que a empresa tenha descrito em seu plano de carreiras (DESSLER, 2003).

Traçados o perfil do candidato e planejamento da abertura da vaga, pode-se dar vazão ao processo de recrutamento e seleção de novos talentos para a empresa.

De acordo com Banov (2012, p. 38), recrutamentos são os “meios utilizados pelas organizações para divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados para elas”, ou seja, recrutar pessoas com o objetivo de sanar as necessidades da organização, que foram abordadas na hora do planejamento.

Já na seleção de pessoal, se parte do princípio que uma entrevista bem planejada é um instrumento eficaz para a ajuda na escolha do candidato, onde se deve buscar fatos nas perguntas que forem selecionadas para a entrevista (RIBEIRO, 2006).

Recrutamento e seleção são duas fases do processo que segue a contratação de um funcionário. A seguir são apresentados conceitos e modelos teóricos para cada uma delas, visando mais aprofundamento ao tema.

2.2 RECRUTAMENTO

Assim como já foi apresentado, o recrutamento de pessoal representa como as organizações buscam os indivíduos para assim obter informações deles para decidir sobre um único interesse, admiti-los ou não. O recrutamento é feito com base nas necessidades atuais e futuras de recursos humanos na organização. É uma

atividade que tem como objetivo atrair um número suficiente de candidatos para o processo seletivo.

O recrutamento não se trata apenas de contratação de uma pessoa qualquer para a vaga em aberto, e sim da contratação de uma pessoa qualificada para a vaga. Considera-se as informações do planejamento da vaga para saber quais qualificações a pessoa deve ter para empreitar a vaga. Para fazer um recrutamento deve-se saber o perfil adequado para a vaga, determinado no planejamento inicial, e assim saber o tipo de recrutamento que irá ser feito, seguindo da divulgação da vaga e a avaliação dos currículos recebidos após a abertura. Dentre os modelos de recrutamento, existe o recrutamento interno, externo e misto.

O processo de recrutamento interno pode envolver transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções e outras qualificações descritas no plano de carreira da empresa, e também podem existir dentro da empresa outros funcionários com as qualificações necessárias para o cargo e vaga em aberto, assim se faz um processo de recrutamento interno. Este é quando abordam candidatos da própria organização, um remanejamento de pessoal ou ainda transferidos por promoção, é um recrutamento dentro da empresa. A empresa procura preencher a vaga existente por intermédio de seus próprios funcionários (BANOV, 2012).

As vantagens do recrutamento interno são maior economia, mais rapidez, maior índice de validade e segurança, fonte de motivação para os empregados, aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamento com o funcionário, desenvolve um saudável espírito de competição entre o pessoal, dentre outras vantagens. E como toda vantagem possui também desvantagens essas são: quando pessoas são conectadas com a cultura da empresa normalmente as ideias são viciadas onde podem comprometer o sucesso da empresa e pessoas novas renovariam o ambiente; pode gerar assim conflito de interesses do funcionário para com a organização e protecionismo (BANOV, 2012).

Existe, ainda, o recrutamento externo. Este é quando a organização procura preencher a vaga existente com pessoas de fora da organização, que são candidatos com reais potenciais para a vaga e disponíveis para o preenchimento, como diz Ribeiro (2006, p. 59), “a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que melhor atendem às exigências”.

As vantagens do recrutamento externo são: “sangue novo” e experiências novas para a organização com ideias e cabeças novas, sendo incluídas na organização e vindo com novas competências que permitirão serem usufruídas pela organização contratante, pois assim a empresa aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras organizações, o que não significa que não haverá investimentos em treinamentos pessoais e sim que ela irá aproveitar os que já foram feitos e assim dar continuidade. Como desvantagem deste processo de seleção destaca-se o valor do processo, pois tem toda uma despesa com anúncios para o empreitamento da vaga, assim como os treinamentos necessários para o novo candidato (BANOV, 2012).

Observando os dois conceitos acima, conclui-se que as organizações não precisam fazer apenas o recrutamento interno ou externo, um pode complementar o outro. Aborda-se, portanto, a modalidade de recrutamento misto. Este ocorre quando o recrutamento é feito das duas maneiras anteriores, tanto dentro da organização quanto para os candidatos de fora da organização, fazendo uso das duas metodologias. Podendo assim ser adotado em três alternativas de sistema: recrutamento interno seguido de externo à empresa necessita de pessoal qualificado em curto prazo; recrutamento interno seguido de externo a empresa dá prioridade a seus empregados na disputa de oportunidades e o recrutamento interno seguido do externo onde a empresa está mais interessada no preenchimento da vaga (BANOV, 2012).

2.2.1 FORMAS CONTEMPORÂNEAS DE RECRUTAMENTO

Dentro de um processo de recrutamento existem, ainda, novas práticas que foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos. Dentre elas estão apresentadas por Carvalho, Passos e Saraiva (2009), o banco de talentos, a indicação e o contato com outras empresas. Descritas a seguir.

O banco de talentos, que se pode dizer que é uma preocupação da empresa em construir um cadastro de candidatos onde se consolida informações sobre perfis com um alto potencial para fazer parte da organização. Esta ferramenta demanda apenas tempo dos colaboradores, que elaboram o processo de recrutamento, em manter o banco de talentos atualizado (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009).

Existe também a indicação de empregados, onde é uma fonte de baixo investimento financeiro e de tempo, além de ter resultados positivos pela confiança no empregado indicador. Esta ferramenta, além de ajudar a organização no tempo do processo de recrutamento, traz para o empregado que indicou certo prestígio pela organização ter destinado à confiança na vaga em questão e ele se tornar corresponsável pela admissão do novo funcionário. O processo de indicação de pessoas deve-se levar em conta o mérito que a mesma possui para conseguir realizar tais tarefas que lhe foi designada, assim como suas qualificações e talentos. O importante é possuir fontes de indicação confiáveis, pois com elas se otimiza o processo seletivo, assim como todo o processo de treinamento e qualificação pessoal, pois irá ser contratada aquela pessoa que já possui experiência no ramo. Pode-se destacar também a economia e agilidade do processo, sabendo então que não haverá o custo de mão de obra do processo seletivo, nem tão pouco de treinamentos para o novo funcionário recém-contratado, o mesmo irá ter que adquirir apenas conhecimentos específicos relacionados aos processos da organização porém já virá pronto para tal cargo com as qualificações necessárias para o aproveitamento (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009).

Além desses, os autores dizem sobre o contato com outras empresas que também passam pelo processo de recrutamento de pessoal, destacando sindicatos, associações, agências ou outras organizações que atuam no mesmo mercado de trabalho, onde tem o interesse de colaborar com o processo um do outro, porém essa prática não pode ser rotineira senão trará um risco da empresa ser percebida como acomodada e perder a fonte quando realmente houver necessidade (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009).

Outra realidade contemporânea é o recrutamento online que está se revelando um canal importante entre organizações e candidatos a vagas de emprego em aberto. Assim como diz Thomas e Ray (2000), esse tipo de recrutamento continuará a crescer pelo interesse da população no ambiente online, bem como as novas gerações que se adaptam fácil ao acesso, pois já nasceram nesse ambiente.

O processo de recrutamento online aparece com três estágios. Inicialmente as empresas atraem os futuros funcionários com propagandas e anúncios que

interessem o recrutado, e então é feito o processo de seleção com os currículos que foram enviados, onde nesse tipo de processo serão mais resumidos e objetivos pela necessidade da empresa, e por fim o contato com o selecionado, que para isso o recrutador deve se atentar a verificação dos bons candidatos e um ágil contato com o selecionado, pois os mesmos possuem outras oportunidades com outras empresas (CAPPELLI, 2001).

As vantagens desse processo de recrutamento online são custos, tempo e despesas reduzidos, as vagas podem estar disponíveis em vários sites, fácil acesso. Porém, essa modalidade exclui candidatos que não possuem internet. O processo se torna mais impessoal, pode atrair candidatos indesejáveis e dificuldades técnicas podem surgir (PRASAD, 2009).

O recrutamento se encerra no momento da chegada dos currículos, após ser feita a abertura da vaga, e a análise dos currículos, se dá o início ao processo de seleção de pessoas.

2.3 SELEÇÃO

De acordo com Banov (2012, p. 53) seleção é “um processo de escolha, dentre os candidatos que responderam ao recrutamento enviando os seus currículos, daqueles que mais se aproximam do perfil do cargo desejado pela organização”, ou seja, a parte final da escolha do candidato para a vaga em aberto. Primeiramente avaliam-se os currículos que foram encaminhados na etapa anterior, então seleção é a escolha, opção e decisão da filtragem dos indivíduos na organização.

As etapas tendem a variar de acordo com cada empresa, porém o término de cada etapa deve gerar uma decisão por parte da empresa e do candidato para ambos passarem para a próxima etapa (PONTES, 2008).

Após avaliar o currículo, são feitas entrevistas, provas ou testes de capacidade, testes psicológicos, dinâmicas em grupo, e, por fim, ou novas entrevistas diretamente com gestores da área ou a imediata contratação com exames médicos específicos (BANOV, 2012).

A análise curricular consiste em fazer uma pré-seleção dos candidatos, dando destaque aos que mais correspondem às exigências do cargo. Existem vezes que

logo após essa etapa é feita uma entrevista com os candidatos, pois os mesmos podem não ter colocado coisas válidas nos currículos, então é feita uma entrevista mais aberta para saber o perfil dos candidatos e fazer novamente uma triagem dos que mais se adéquam (BANOV, 2012).

Assim, então são feitos os testes que são considerados como uma das ferramentas mais importantes, pois se define quem vai para a etapa final. Estes podem ser de conhecimentos gerais, específicos e/ou testes psicológicos que devem ser feitos com profissionais qualificados para a aplicação, onde varia de organização para organização as etapas a serem feitas dentro do processo (RIBEIRO, 2006).

Existe grande variedade de testes, podem ser: práticos que irão abordar conhecimentos práticos do trabalho, situacionais que servem para avaliar situações do dia-a-dia, psicológicos que mensuram características específicas e testes grafológicos no qual se analisa a escrita de cada candidato, podendo analisar os traços de personalidade (BANOV, 2012).

A entrevista é considerada uma das mais importantes etapas do processo de seleção, pois é nele que realmente se captam as informações pessoais e profissionais do candidato, contanto ela deve ser bem planejada para conseguir selecionar os candidatos para a vaga em aberto (RIBEIRO, 2006).

Dentro da entrevista é possível abordar áreas que não são facilmente sondadas em testes psicológicos ou formulários de emprego, como a avaliação da motivação, capacidade de trabalhar sob pressão e de ajudar a organização como um todo (ROBBINS, 2001). Trata-se de uma técnica simples e objetiva onde o entrevistador deve tomar cuidado para que suas ideias não interfiram na entrevista e seja apenas uma troca de informações.

Existem também organizações que optam por mais etapas no processo de seleção, de acordo com Banov (2012), há ainda um exame médico específico, que estará ligado à função da pessoa, exemplo de operadores de telemarketing fazendo exames no otorrino para ver se podem exercer essa função.

Para Lacombe (2009), pode ser realizada a dinâmica de grupo, onde procura interagir os candidatos para uma participação em grupo, com o objetivo de observar

as atitudes, interesses e comprometimentos, pois para Lacombe (2009, p. 89) “dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes.” assim se conhece melhor o candidato dentro de um ambiente maior com interações e pressão.

Todo critério de seleção tem como fundamento dados e informações básicas na análise e especificações do cargo e tem como objetivo maior precisão a seleção de pessoal. Assim, o processo de planejamento inicial da vaga, escolha dos meios de recrutamento e das formas para seleção deve considerar a urgência e as necessidades da organização. O objetivo é que o subsistema de recrutamento e seleção seja um parceiro que contribui para o alcance dos resultados da organização.

3 MÉTODO

O presente artigo foi um estudo de caso descritivo, e qualitativo. Como método a pesquisa foi classificada como descritiva, pois irá permitir um maior conhecimento e entendimento entre o tema, dando uma explicação atual, descrevendo, alisando e registrando sobre tema de recrutamento e seleção de um funcionário para uma vaga em aberto em uma organização, contribuindo com novas visões sobre uma realidade já conhecida (GIL, 2005).

A pesquisa é qualitativa, pois segundo Bauer e Gaskell (2005, p. 23), “pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais.”, assim o artigo aborda os conhecimentos com foco a interpretação dos dados. De acordo com Bauer e Gaskell (2005, p.30), “a pesquisa qualitativa é muitas vezes de tratá-las como objetos, cujo comportamento deve ser qualificado e estatisticamente modelado”.

Segundo Gil (2005, p. 88), “o estudo de caso consiste em apresentar fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em empresas, órgãos públicos ou em outras instituições com vista à sua análise pelos alunos”. O estudo de caso visa fatos atuais para resposta do problema assim como discussão de dados.

3.1 UNIDADE DE CASO

A empresa estudada é uma autarquia dotada de personalidade jurídica e forma federativa, tendo por finalidade da empresa defender a Constituição dos direitos, aplicação de leis e aperfeiçoamento da cultura, promovendo a representação com defesa, seleção e disciplina dos advogados em toda a República Federativa do Brasil, bem como, representar os interesses coletivos ou individuais dos advogados em toda a capital, velar pela dignidade, independência, prerrogativas e valorização da advocacia.

A empresa não mantém vínculo funcional ou hierárquico com a Administração Pública, sendo uma Autarquia *suis generis*. A empresa tem por finalidade defender os advogados em toda República Federativa do Brasil e os órgãos vinculados a ele.

O órgão supremo encontra-se com sede na capital da república, onde se compõem de uma diretoria que é formada por um presidente, vice-presidente,

secretário-geral, secretário-geral adjunto e diretor tesoureiro, cada um tem uma responsabilidade dentro da Autarquia.

Hoje a empresa conta com 164 funcionários contratados, assim como 25 estagiários, 8 menores aprendizes e 10 prestadores de serviço terceirizados, é uma empresa que possui o Sistema de Gestão da Qualidade, que se compõe pelo ISO 9001, onde tem como objetivo aperfeiçoar os processos e torna-los os mais claros e objetivos possível.

3.2 PARTICIPANTES

Participou da entrevista, o Setor de Recursos Humanos onde conta com 3 funcionários, o Gerente, um Analista e um Técnico de Recursos humanos, porém para a entrevista participaram apenas o Gerente e a Analista, que tem mais contato com a elaboração dos processos de seleção feitos pela organização.

3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Os procedimentos da coleta de dados foram divididos em duas partes. Na primeira parte será análise documental da empresa, onde possui documentos como uma instrução de trabalho, descrição de cargos e salários e uma programação do processo de recrutamento e seleção, tendo um total acesso a todos os documentos.

Na segunda fase foram realizadas entrevistas semi estruturadas gravadas, transcritas, sigilosas e voluntárias, onde também serão realizadas fora do horário de expediente para que assim não possa ter interferências, bem como influências quaisquer, com duração de até 20 minutos.

A entrevista irá abordar questões como: como se realiza o processo seletivo da empresa, a opinião dos entrevistados em relação ao processo seletivo e como melhora-lo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Para o tratamento das respostas obtidas nas entrevistas, com o roteiro explicado anteriormente, foi utilizada a técnica de análise e interpretação de dados, pois por ser um estudo de caso os procedimentos de coleta são os mais variados dando uma preservação total à unidade social (GIL, 2010).

Assim explicando a análise foi inicialmente documental, como primeiro contato com os documentos que serão analisados, ou seja, a leitura, entendimento e preparação do material. Logo após foi elaborado o material utilizado e assim o realizado o tratamento do resultado.

4 DISCUSSÃO

Os dados coletados na análise documental e verificados junto aos participantes da pesquisa indicam características e particularidades do processo seletivo realizado na empresa do estudo de caso.

A análise considerou duas linhas centrais de verificação, sendo: descrição do processo de recrutamento e seleção da empresa e possibilidades de melhoria no processo como um todo.

A primeira abordagem foi à descrição do processo de recrutamento e seleção da empresa, com a visão da área que faz o processo de seleção. A pergunta realizada tinha como intuito identificar como se dava o processo de recrutamento e seleção dentro da empresa, bem como, se o mesmo é de conhecimento de todos os funcionários que tratam diretamente com esse processo. A resposta obtida foi objetiva, é um processo definido dentro da organização, pois a mesma possui o sistema de gestão da qualidade, onde todos os processos da organização são claramente descritos em sua ISO, e a área de recursos humanos que foi a entrevistada, soube descrever claramente como é feito este processo, começando por um formulário de requisição de pessoal que é a parte do planejamento da vaga solicitada, pois é nele que são descritos como deve ser o processo e qual o perfil a área procura no candidato, e assim finalizando com a entrevista que escolhe o perfil mais adequado para a vaga em questão.

Um dos entrevistados do setor de Recursos Humanos, que é o setor responsável por todo o processo até a contratação, descreveu as etapas do processo de recrutamento e seleção da empresa, conforme descrição da figura 1:

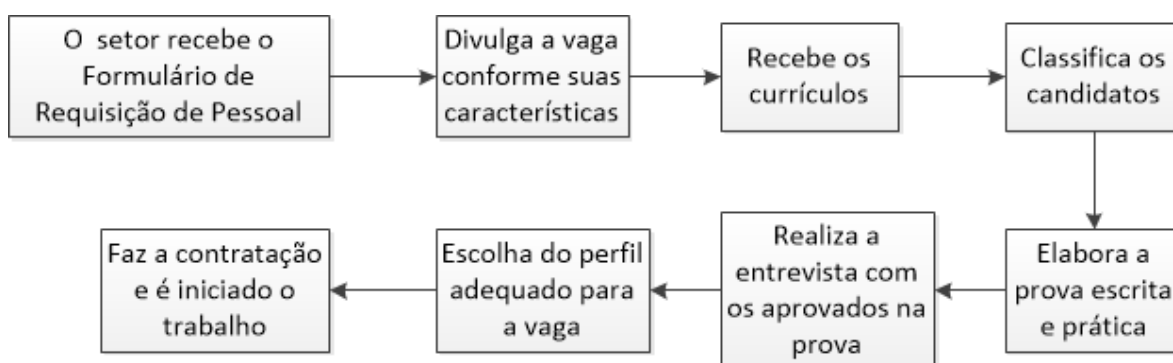


Figura 1 – Processo de Recrutamento e Seleção.
Fonte: Criado por Fernanda Gonçalves em maio de 2015.

Sobre a divulgação do processo seletivo, os dados evidenciaram a utilização do recrutamento interno e externo *“divulgamos internamente e em grupos de emprego de Brasília, no site não tem”* para que assim todos fiquem sabendo do processo e tenham a possibilidade de participar como novo funcionário ou sendo promovido.

O setor requisitante do funcionário participa de quase todas as fases do processo, assim como disse um dos entrevistados *“participa da entrevista e dependendo também da elaboração das provas”*.

Ao questionar o segundo colaborador do setor, observou-se também que segundo ele o setor *“participa praticamente de todas as etapas, porque quando a gente faz o edital a área deve autorizar de acordo com as demandas, eles autorizam e fazem os seus ajustes e ponderações, aí na prova escrita normalmente temos conhecimentos específicos que são as áreas que elaboram as questões e na prova prática também, porque são rotinas do setor, e a entrevista a gente media e eles têm toda liberdade para tudo também”*.

Os dois entrevistados percebem o processo seletivo como sendo eficiente, pois *“acredito que a gente consegue pegar pessoas boas para trabalhar pelos feedbacks que temos depois”*. Assim, foi observado que todos os funcionários do setor têm a preocupação com o agir e fazer de maneira igual o processo seletivo da empresa, para que consigam os feedbacks mencionados bem como as pessoas adequadas para se trabalhar na empresa, e foi percebido que estão de acordo com as normas pelos documentos analisados que possuem passo a passo do processo de recrutamento e seleção.

O processo descrito vai de acordo com os conceitos de Banov (2012). Para o autor, existem três tipos de processos de recrutamento, interno, externo e misto. Assim, como foi descrito por um dos entrevistados, a empresa aborda todos os tipos de recrutamento, dando abertura para a área solicitante dizer qual será o melhor para a vaga em aberto no formulário de requisição de pessoal que inicia o processo.

A parte da seleção, também está de acordo com a teoria de Pontes (2008), as etapas costumam variar de acordo com a empresa. Para Ribeiro (2006), a etapa principal é a entrevista, onde é escolhido o funcionário e encaminhado para o início

dos trabalhos. Na empresa estudada é realizado exatamente assim, como descrito pelos entrevistados, primeiramente um processo de recrutamento que tem a divulgação do edital e a avaliação dos currículos, logo após é feita a seleção das pessoas, por meio de uma prova escrita, uma prova prática e uma entrevista com o setor de recursos humanos da empresa e a área solicitante da vaga em aberto onde será escolhido o funcionário mais adequado para a vaga e assim dando início aos trabalhos.

Quando questionados sobre uma possibilidade de melhoria desse processo atual, os dois funcionários entrevistados, mudariam o processo seletivo no mesmo quesito de regras, destacando-se também a desburocratização do processo de recrutamento e seleção. Segundo eles a de indicação, por exemplo, poderia se encaixar em momentos onde o processo falha por já saber quem irá ser o contratado da vaga em questão.

Um dos entrevistados diz que o processo de recrutamento e seleção fica em vão a partir do momento que sabem quem irá pleitear a vaga e acredita que se colocassem novas práticas dentro do processo seria melhor para a empresa e apresentaria melhorias para a organização como um todo, relatando que *“colocaria melhorias no processo. Por às vezes nós já sabemos quem vai entrar sabe? E temos que fazer todo o processo porque é o que manda o protocolo, então na verdade eu mudaria o protocolo mesmo, pensaria em novas metodologias que colocassem o processo mais rápido do que já é ou então mais eficiente... só que pra isso acredito que tenha que mudar cultura da empresa e tudo, é um processo trabalhoso depois que já fica incutido dentro da empresa como é feito”*.

Percebe-se que este mesmo mudaria partes importantes do processo trazendo melhorias para as práticas de trabalho, conforme relatado *“mudaria as regras. Acredito que quando já sabemos a pessoa que queremos classificar ela vai passar de qualquer jeito no processo... isso diminuiria o tempo do processo, eu não faria trabalho à toa, porque pra mim quando a gente já sabe quem vai passar no processo o meu tempo é perdido pensando em tudo isso se no final quem vai passar vai ser aquela pessoa mesmo”*.

O outro entrevistado relata que *“eu acho que já estou tão ambientado, gosta tanto desse processo que eu no momento não to conseguindo ver alguma coisa que*

pudesse mudar. Com certeza tem alguma coisa pra melhorar, mas agora eu não estou enxergando a não ser o ponto que eu mencionei sobre o protocolo do processo seletivo né? isso eu mudaria". Assim é relatado ainda que mudaria como as pessoas solicitam a realização do processo, onde cita o exemplo de estagiários que a área sabe que são eficientes e tem o perfil da vaga, para que assim eles possam entrar com outro tipo de processo.

Como foi dito pelos pesquisados, o ponto que os entrevistados mais julgam necessário para a melhoria é a respeito do protocolo de regras que foi estabelecido pela empresa. Como diz Carvalho, Passos e Saraiva (2009) existem outros métodos a serem utilizados para selecionar uma pessoa para dentro de uma empresa, pode-se destacar o banco de talentos e a indicação de pessoas qualificadas para a vaga que esteja em aberto. Vale lembrar também do recrutamento online, pois de acordo com Prasad (2009) é um processo com custos, tempos e despesas reduzidos, mesmo que haja desvantagens, as vantagens são maiores.

Após a análise conclui-se que o ambiente estudado está de acordo com a teoria abordada, onde se pode ver que todos do setor sabem e agem conforme protocolado em regras da empresa.

Concluindo que um processo de recrutamento e seleção, na percepção dos entrevistados, é um processo longo e demorado, porém eficaz, onde aborda os conhecimentos específicos de cada funcionário novo que irá entrar na casa e podem-se descrever suas habilidades por meio de provas práticas e/ou entrevistas e assim terem pessoas de qualidade para trabalhar na empresa. Ainda abordam que gostariam que melhorasse o processo de acordo com as regras de protocolo que devem ser seguidas, pois com essas melhorias o tempo do processo seria menor, bem como, o tempo dos funcionários que são destinados a realização desse processo, que por diversas vezes fazem um processo seletivo sabendo quem vai ser o candidato classificado.

Como proposta para otimização do processo de recrutamento e seleção da empresa, foi abordado algumas novas práticas, como a indicação, o recrutamento online e as dinâmicas de grupo.

A indicação, por ser uma contratação rápida e com um maior custo benefício para a empresa. Foi possível observar pelo referencial teórico que a indicação é cada vez mais válida dentro de uma organização, visto que é um mecanismo de rápida abordagem para áreas como déficits de funcionários, por substituições ou demissões em geral. Observou-se também, que para o processo de indicação não haverá meios de demonstrar os conhecimentos específicos destas pessoas, elas devem ir para a organização sabendo por que e para que estão indo, e sabendo realizar exatamente o papel que deve ser feito na área que lhe foi indicada, onde juntar com dinâmicas de grupo seria algo eficiente para a organização, pois poderia observar atitudes, habilidades e comprometimento do funcionário ou possuir fontes confiáveis para se der total credibilidade por quem indicou (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009).

O recrutamento online, onde não haverá muito desgaste funcional e os candidatos se candidatarão para as vagas que realmente tem interesse, bem como o currículo poderá ser utilizado para o banco de talentos do processo (PRASAD, 2009).

Existem estes contornos diferentes das práticas de recrutamento e um deles é o investimento na geração do banco de talentos, porém para Almeida (2004, p. 21) as empresas “continuam mantendo suas formas tradicionais de captar e selecionar pessoas ou ainda estão em uma fase de transição para uma abordagem mais moderna”. A empresa estudada não possui um banco de talentos, eles apenas utilizam as classificações dadas em processos seletivos anteriores assim com essa nova prática alinhando junto com o recrutamento online poderá auxiliar nos próximos processos com currículos já selecionados e guardados no banco.

As dinâmicas de grupo, onde serão abordadas questões do cotidiano junto com outros participantes, o que irá acarretar uma interação entre os candidatos, podendo ser observado atitudes, habilidades e comportamentos (LACOMBRE, 2009).

Com a implementação das novas práticas no processo de recrutamento e seleção da empresa, ele se daria conforme descrição da figura 2:

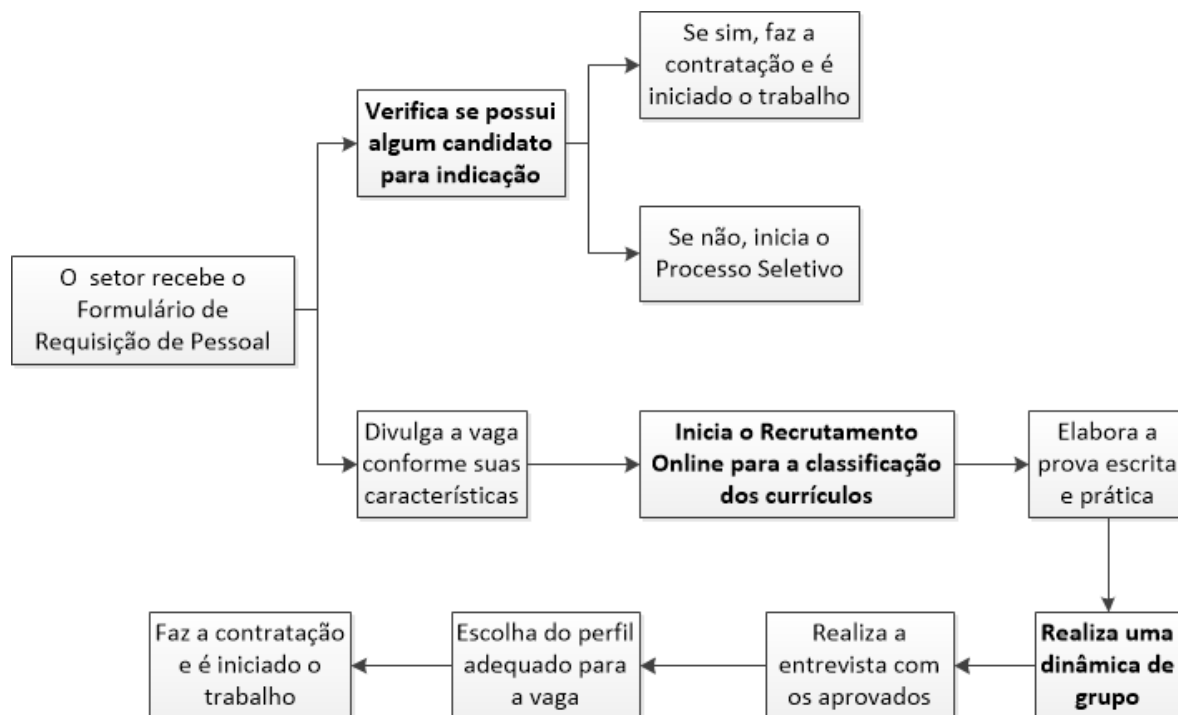


Figura 2 – Novas práticas para o Processo de Recrutamento e Seleção.
 Fonte: Criado por Fernanda Gonçalves em maio de 2015.

Assim, conclui-se que a indicação irá otimizar o processo de seleção, trazendo a agilidade. O recrutamento online servirá para classificar os currículos mais adequados para a vaga em questão bem como utiliza-los novamente como atualização do banco de talentos. A dinâmica de grupo servirá como um maior conhecimento do candidato que será escolhido, ela pode substituir a entrevista se a empresa achar necessário. Portanto, as novas práticas irão trazer agilidade para o processo de recrutamento e seleção da empresa, bem como um maior conhecimento do candidato que irá entrar como novo funcionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção envolve diferentes maneiras de ser realizado, pode ser feito por meio de conhecimentos explícitos em provas, por meios de indicações, recrutamentos online, auxílio de outras empresas, entre outros. A partir dos dados obtidos nas entrevistas, percebeu-se que as novas práticas destacadas serão de grande auxílio para a organização, pois além de ser menos tempo de elaboração existem questões levantadas economia, agilidade e maior conhecimento dos candidatos a serem selecionados.

O presente artigo tinha como objetivo geral identificar e analisar o processo de recrutamento e seleção de uma autarquia federal localizada no DF, indicando as possibilidades de melhoria com vistas a ampliar os resultados operacionais envolvidos. O objetivo descrito foi plenamente alcançado a partir dos dados obtidos nas respostas das entrevistas, visto que durante o trabalho foram abordados aspectos de melhoria pelo ponto de vista das pessoas envolvidas neste processo.

O problema de pesquisa foi respondido de maneira conclusiva à medida que foram alcançados os objetivos específicos na análise e discussão dos dados coletados nas entrevistas. O problema se abordava em: Quais ferramentas podem aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção de uma autarquia federal? Como resposta se obteve diversas novas práticas para se implementar dentro da organização, dando ênfase no processo de recrutamento online, por ser um custo baixo e a seleção de indicados, por ser menos tempo de elaboração. Ao processo seletivo como um todo, sugere-se a implementação de dinâmicas de grupo, bem como, o aproveitamento do recrutamento online para uma atualização do banco de talentos.

Conclui-se por fim, que a empresa utiliza de seu processo de recrutamento e seleção bem eficiente, fazendo com que todos os funcionários mobilizados a isso, saibam dos mesmos processos, utilizando também como interno, externo ou misto e querendo melhorar e aperfeiçoar esse processo.

Como limitações, pode-se citar a proximidade com as pessoas da entrevista, por trabalhar no mesmo órgão onde foi estudado.

Como agenda futura, são sugeridas pesquisas com o objetivo de apresentar a visão dos funcionários que trabalham com as pessoas que foram indicadas para a empresa, para saber se há algum tipo de desmotivação em relação a terem passado por processos seletivos e os indicados não.

Por fim, espera-se que o artigo em questão, ajude na compreensão entendimento das técnicas de recrutamento e seleção, bem como as novas ferramentas que podem ser utilizadas para atualizar os processos e torna-los com maiores benefícios como agilidade, menos gastos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2004.

BANOV, Márcia. *Recrutamento, seleção e competência*. 3 ed. Atlas, 2012.

BAUER, Martins W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

CAPPELLI, Petter. Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*. Volume 79, nº 03, March, 2001. Disponível em:
<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fenglishplaza.vn%2Fflexpaper%2Fpdf%2Fharvard-business-school-hiring-and-keeping-the-best_1406045570.pdf&ei=TSVRVaW4G4ehgwSK7YDACw&usg=AFQjCNH7T9Vw7zKqE8A2ULT-su19F0kb6g&sig2=C8Emq6VcqRLMGiQSgFWrSA> Acesso em: 11 abr. 2015

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. *Recrutamento e seleção por competências*. 2 reimpressão. FGV Editora, 2009.

CORADINI, Joziane; MURINI, Lisandra. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em:
<<http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf>> Acesso em: 12 set. 2014.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2 ed. Pearson, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Metodologia do ensino superior*. 4 ed. Atlas, 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. Atlas, 2010.

MORGADO, Débora de Jesus; COSTA, Jéssica Vivanco; SILVA, Juliana Onder. *Recrutamento e seleção: o valor do capital intelectual para as organizações*. São José dos Campos, 2013. Disponível em:
<http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/136> Acesso em: 5 out. 2014.

OLIVEIRA, MARCO. *Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas* Saraiva, 2010.

PRADAD, Gagandeep, Checking Applicants on Facebook. *Caterer & Hotelkeeper*, 199, p. 38, 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*. Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen. *Administração de recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.

SILVA, Maynara. Recrutamento e Seleção: Um estudo de caso em uma escola de Dança de Salão no Distrito Federal. *Repositório Uniceub*. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/4961/1/20200784.pdf>> Acesso em: 12 set. 2014.

THOMAS, Steven L.; RAY, Katherine. Recruitment and the Web: High-Tech Hiring. *Business Horizons*, May-June, 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681300892009>> Acesso em: 11 abr. 2015.

APÊNDICE

Roteiro das entrevistas:

Caracterização do respondente:

Sexo:

Idade:

Tempo de Empresa:

Tempo que trabalha no RH:

Cargo:

- Quando você precisa de um novo funcionário, como identifica a vaga? Tem algum documento de requisição?
- Como é definido o perfil do novo funcionário?
- Como é o processo de recrutamento da empresa?
- Quais os meios vocês utilizam para divulgar a vaga?
- A vaga é divulgada na empresa?
- Vocês fazem recrutamento interno, externo e/ou misto?
- O que é feito com os currículos recebidos? Quais os critérios para aceitação e encaminhamento para seleção?
- Como é o processo de seleção? Quais etapas?
- São utilizados testes práticos? testes de conhecimento?
- Vocês já utilizaram alguma consultoria externa para auxiliá-los no recrutamento e seleção?
- Depois que o RH seleciona a pessoa, como é o encaminhamento para o setor?
- O setor participa da seleção ou apenas recebe o candidato selecionado?

- O que você acha desse processo seletivo? Você o acha eficiente?
- O que você mudaria?
- Sobre o custo benefício desse processo, qual a sua opinião?
- A respeito de competências selecionadas para o processo, vocês conseguem mensurar isso?
- O único método de um candidato ser contratado é pelo processo seletivo? Se não, em que casos ele não se faz necessário?
- Vocês utilizam indicação no processo seletivo?
- Vocês utilizam ferramentas online para auxiliar no processo? Se sim, quais?
- Vocês tem banco de talentos próprio? Ou utilizam o de alguma instituição externa?
- Se você pudesse mudar algum ponto do processo, qual seria?